

# Inwieweit und in welcher Form sollte eine Frauenquote eingeführt werden?

Prof. Karsten Weihe (Ed.)  
Simon Knoll (Ed.)



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Im vorliegenden Kontext sind hier abhängige Beschäftigungsverhältnisse gemeint, die gut vergütet bzw. hoch angesehen sind und in denen Frauen auffällig gering vertreten sind - häufig geringer als in den Bildungswegen bzw. den unteren Stufen der Karrierewege, die zu solchen Positionen führen. Es geht um die Frage, ob überhaupt, und wenn ja, in welchen Bereichen und nach welchen Grundprinzipien Frauen bei der Besetzung guter Positionen bevorzugt werden sollen, solange ihr Anteil nicht eine festgelegte Quote erreicht.

Diese Diskussionsfrage ist "qualitativer" Natur. Die "quantitative" Frage, wie hoch die Quote ggf. sein soll, ist in diesem Kontext ein nachrangiges technisches Detail, das ggf. in separaten, vertiefenden Diskussionsfragen zu einzelnen Vorschlägen diskutiert werden kann.

[de.wikipedia.org/wiki/Frauenquote](https://de.wikipedia.org/wiki/Frauenquote)

*Die folgenden Inhalte wurden der Internetpräsenz von [www.fundiert-entscheiden.de](http://www.fundiert-entscheiden.de) entnommen, zuletzt aufgerufen am 21.04.2015 um 09:43 Uhr. Fundiert-entscheiden.de ist eine kollaborative Plattform zur systematisch strukturierten, sachlichen und bündigen Aufarbeitung von kontroversen Fragen aller Art.*

---

Prof. Dr. Karsten Weihe, Simon Knoll (Eds.): Inwieweit und in welcher Form sollte eine Frauenquote eingeführt werden?  
Darmstadt: Fachbereich Informatik, 2015

zugl.: Darmstadt, Techn. Univ.  
Hochschulkennziffer D 17

Neben den Nutzungsrechten der Universitäts- und Landesbibliothek Darmstadt gelten die Bedingungen der Creative Commons Lizenz, Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland (CC BY-SA).

© 2015

---

---

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>Globaler Standpunkt:</b> Unbedingtes Ja.	1
<b>Wahrscheinliche positive Konsequenz:</b> Zeitig schnelle Erfolge	1
<b>Einwand (konsequent zu Ende gedacht):</b> Überhastete Regelungen können der Wirtschaft schaden.	1
<b>Wahrscheinliche positive Konsequenz:</b> Die Einführung einer Frauenquote ist ökonomisch sinnvoll um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken.	1
<b>Wahrscheinliche positive Konsequenz:</b> Frauen in Führungspositionen verbessern die Unternehmensresultate.	2
<b>Einwand (sachlich falsch):</b> Es liegt nicht zwangsläufig eine Kausalität vor.	3
<b>Wahrscheinliche positive Konsequenz:</b> Die Wahrnehmung beruflicher Leistungen von Frauen verbessert sich.	3
<b>Erhoffte positive Konsequenz:</b> Eine Frauenquote schafft weibliche Vorbilder für andere Frauen.	3
<b>Wahrscheinliche positive Konsequenz:</b> Die Diskriminierung von Frauen wird reduziert.	3
<b>Einwand (konsequent zu Ende gedacht):</b> Umgekehrte Diskriminierung	4
<b>Erhoffte positive Konsequenz:</b> Die Wirtschaft wird familienfreundlicher gestaltet.	4
<b>Wahrscheinliche positive Konsequenz:</b> Frauen stellen den halben Markt der Unternehmen dar.	4
<b>Globaler Standpunkt:</b> Ja, bei 'politisch' besetzten Positionen	5
<b>Erhoffte positive Konsequenz:</b> Gesellschaftliche Akzeptanz	5
<b>Erhoffte positive Konsequenz:</b> Strategisch bedeutsame Positionen	5
<b>Wahrscheinliche negative Konsequenz:</b> Konflikt mit dem Wahlrechtprinzip	5
<b>Globaler Standpunkt:</b> Ja, nach dem Kaskadenprinzip	6
<b>Erhoffte positive Konsequenz:</b> Höhere gesellschaftliche Akzeptanz	6
<b>Globaler Standpunkt:</b> Ja, nach der absoluten Quotenregelung	7
<b>Wahrscheinliche negative Konsequenz:</b> Verminderte Leistungsfähigkeit des Gremiums	7
<b>Einwand (sachlich falsch):</b> Erkenntnisse aus der in Norwegen eingeführten Frauenquote	7
<b>Offensichtliche positive Konsequenz:</b> Zeitig schnelle Erfolge	7
<b>Globaler Standpunkt:</b> Ja, nach der relativen Quotenregelung	8
<b>Befürchtete negative Konsequenz:</b> Bei der relativen Quotenregelung besteht Interpretationsspielraum.	8
<b>Offensichtliche positive Konsequenz:</b> Eine Frauenquote nach der relativen Quotenregelung ist weniger ungerecht und nicht leistungsmindernd.	8

---

---

<b>Globaler Standpunkt:</b> Ja, aber rein freiwillige Quoten	9
<b>Wahrscheinliche negative Konsequenz:</b> Selbstverpflichtung der Unternehmen zeigt keine Wirkung.	9
<b>Erhoffte positive Konsequenz:</b> Probleme der Frauenquote werden vermieden.	9
<b>Offensichtliche negative Konsequenz:</b> Das Instrument "Frauenquote" verliert an Glaubwürdigkeit.	9
<b>Globaler Standpunkt:</b> Ja, aber flexible Quoten	10
<b>Erhoffte positive Konsequenz:</b> Die positiven Konsequenzen einer Frauenquote treten voll ein, die negativen Konsequenzen werden reduziert.	10
<b>Globaler Standpunkt:</b> Unbedingtes Nein, weder freiwillige noch gesetzlich vorgeschriebene Quoten	11
<b>Wahrscheinliche positive Konsequenz:</b> Das Eigentumsrecht bleibt gewahrt.	11
<b>Offensichtliche positive Konsequenz:</b> Konkurrierende Quotenregelung	11
<b>Offensichtliche negative Konsequenz:</b> Eine Frauenquote schwächt die Leistung der Frauen, die es auch ohne Quote in Führungspositionen geschafft haben.	11
<b>Wahrscheinliche positive Konsequenz:</b> Freier Blick für bessere Ansatzpunkte	11
<b>Sonderstandpunkt (Frage ist falsch gestellt):</b> Ist eine Frauenquote wirklich Mittel der Wahl?	12

---

---

---

**GLOBALER STANDPUNKT: UNBEDINGTES JA.**

In allen Bereichen, in denen Frauen deutlich geringer in guten Positionen vertreten sind, als dies den Umständen entsprechend zu erwarten wäre, soll baldmöglichst eine Frauenquote gesetzlich vorgeschrieben werden. Die Entwicklungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen wenig Erfolg gebracht hat. Daher soll eine gesetzlich regulierte Frauenquote eingeführt werden.

**WAHRSCHEINLICHE POSITIVE KONSEQUENZ: ZEITIG SCHNELLE ERFOLGE**

Durch Anwendung in verschiedenen Ländern ist das Instrument Frauenquote in seinen positiven und negativen Konsequenzen gut verstanden. Die Erfahrung zeigt, dass die erhofften positiven Konsequenzen voll eintreten, die befürchteten negativen hingegen in einem Rahmen bleiben, der in Abwägung mit den positiven Auswirkungen tolerierbar ist. In Norwegen wurde 2003 bspw. eine Frauenquote von 40 % eingeführt. Heute beträgt dort der Anteil von Frauen in Verwaltungsräten rund 39 %.

**Beleg (empirische Studie):** Friedrich Ebert Stiftung, Aagot Storvik und Mari Teigen, *Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Juni 2010*

Die Studie der Friedrich Ebert Stiftung schildert die öffentliche Diskussion im Vorfeld der Einführung, den politischen Entscheidungsprozess und liefert erste Erkenntnisse nach rund 7-jährigem Bestehen der Frauenquote.

[library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf); zugegriffen am 04.10.2012

**EINWAND (KONSEQUENT ZU ENDE GEDACHT): ÜBERHASTETE REGELUNGEN KÖNNEN DER WIRTSCHAFT SCHADEN.**

Wird eine gesetzliche Frauenquote zu schnell eingeführt, kann dies dazu führen, dass Unternehmen nicht genügend qualifizierte Kandidatinnen zur Auswahl haben und somit gezwungen sind jüngere und unerfahrenere Frauen einzustellen. Dies kann in manchen Fällen die Unternehmensperformance verschlechtern.

**Beleg (empirische Studie):** Kenneth R. Ahern, Amy K. Dittmar, *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation, 2011*

Die Studie wurde im „Quarterly Journal of Economics“ veröffentlicht und untersucht die Folgen der Frauenquote, die 2003 in Norwegen eingeführt wurde. Die Forscher stellten fest, dass viele Unternehmen, selbst fünf Jahre nach der Quotenregelung, Kursabschlägen an der Börse hinnehmen mussten. Einst männerdominierte Firmen wurden rund 17 % niedriger bewertet als andere Unternehmen. Dies sei darauf zurückzuführen, dass nicht schnell genug erfahrene Kandidatinnen zu finden waren. Nur 31 % der Frauen, die nach der Einführung der Quote in die Verwaltungsräte geholt wurden, hatten zuvor bereits ein Unternehmen geführt. Des Weiteren waren die Frauen durchschnittlich rund 8 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen.

[papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm); zugegriffen am 14.04.2015

**WAHRSCHEINLICHE POSITIVE KONSEQUENZ: DIE EINFÜHRUNG EINER FRAUENQUOTE IST ÖKONOMISCH SINNVOLL UM DEM FACHKRÄFTEMANGEL ENTGEGEN ZU WIRKEN.**

Infolge sinkender Geburtenrate wird die Erwerbsbevölkerung bis 2050 in Deutschland schätzungsweise um 30% zurückgehen. Unter Berücksichtigung der steigenden Lebenserwartung fällt der Anteil der Erwerbsbevölkerung sogar von 66% auf 56% im Jahr 2050. Bereits heute haben

---

viele Unternehmen Probleme gut ausgebildete Fachkräfte zu rekrutieren. Gleichzeitig stellen Frauen in den OECD-Staaten rund 55% aller Universitätsabsolventen. Daher ist es sinnvoll, die Hälfte der weltweit vorhandenen Intelligenz zu nutzen - gerade in Führungspositionen. Wie die erste Konsequenz zeigt, ist die Frauenquote hierfür eine geeignete Methode.

**Beleg (empirische Studie):** Deutsche Bank Research, Auf dem Weg zu "gender-balanced leadership", Trendforschung Bereich „Aktuelle Themen“, 11.01.2011

"Die Studie befasst sich mit den Ursachen für das auffallende Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern in der Unternehmensführung sowie mit möglichen Maßnahmen für die Zukunft."

[www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000267540.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000267540.pdf);

zugegriffen am 14.04.2015

**Beleg (systematische Aufarbeitung):** Fachkräftemangel, politische Diskussion in Deutschland

[de.wikipedia.org/wiki/Fachkr%C3%A4ftemangel](http://de.wikipedia.org/wiki/Fachkr%C3%A4ftemangel); zugegriffen am 14.04.2015

<b>WAHRSCHEINLICHE POSITIVE KONSEQUENZ:</b> FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN VERBESSERN DIE UNTERNEHMENSRESULTATE.
---

Untersuchungen legen die Vermutung nahe, dass Frauen in Führungspositionen die Corporate Governance und Performance von Unternehmen verbessern. McKinsey & Company hat in Zusammenarbeit mit dem "Women's Forum for the Economy & Society" in fünf Studien den Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Unternehmenserfolg untersucht.

**Beleg (empirische Studie):** McKinsey & Company, Performancesteigerung durch Frauen an der Spitze - Women Matter 1, 2007

Die erste Studie „Women Matter“ aus dem Jahr 2007 kommt zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen, in denen am meisten Frauen in den obersten Führungspositionen vertreten sind, das beste Ergebnis, sowohl in finanzieller, als auch in organisatorischer Hinsicht, erzielten. Die Führungsleistung wurde anhand von neun Gesichtspunkten untersucht: Führung, Richtung, Umfeld und Werte, Verantwortlichkeit, Fähigkeiten, Koordination und Kontrolle, Motivation, Innovation und Außenorientierung. Die ausgewählten (europäischen) Firmen mit dem höchsten Anteil an Frauen in Topmanagement-Positionen übertreffen Unternehmen mit einem geringeren Frauenanteil in dem jeweiligen Sektorindex in Bezug auf Kapitalrendite (11,4% vs. 10,3%), Betriebsergebnis (EBIT: 11,1% vs. 5,8%) und Aktienkursanstieg (64% zwischen 2005 und 2007, vs. 47%).

[www.mckinsey.de/downloads/publikation/women\\_matter/Women\\_Matter\\_1\\_brochure.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf)

**Beleg (empirische Studie):** McKinsey & Company, Führungsstärken der Frauen - Women Matter 2, 2008

Die Studie „Women Matter 2“ zeigt, dass gerade Frauen in Führungspositionen zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen können. Dies wird mit dem unterschiedlichen Führungsstil der Frauen begründet.

[www.mckinsey.de/downloads/publikation/women\\_matter/Women\\_Matter\\_2\\_brochure.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_2_brochure.pdf)

---

**EINWAND (SACHLICH FALSCH): ES LIEGT NICHT ZWANGSLÄUFIG EINE KAUSALITÄT VOR.**

In der Studie wird darauf hingewiesen, dass nicht unbedingt ein Zusammenhang zwischen einem verbesserten Unternehmensresultat und einem hohen Frauenanteil in Führungspositionen vorliegen muss. Bspw. heißt es auf Seite 12: "Correlation is not necessarily cause, [but the correlation between organisational excellence and women's participation in management bodies is nonetheless striking.]" Oder an einer anderen Stelle auf Seite 16: "While these studies do not demonstrate a causal link, [they do, however, give us a factual snapshot that can only argue in favour of greater gender diversity.]"

**WAHRSCHEINLICHE POSITIVE KONSEQUENZ: DIE WAHRNEHMUNG BERUFLICHER LEISTUNGEN VON FRAUEN VERBESSERT SICH.**

Eine Frauenquote leistet einen Beitrag zur Gleichberechtigung von Mann und Frau und sorgt für ein moderneres und zeitgemäßeres Rollenmuster in unserer heutigen Arbeitswelt. Nur mit Hilfe einer Quote findet langfristig ein Umdenken bezüglich beruflicher Leistungen von Frauen statt, so Befürworter. Ansonsten ändert sich die Unternehmenskultur nicht und Frauen bleiben weiterhin auf der Strecke.

*Beleg (empirische Studie): Europäische Kommission, More women in senior positions - Key to economic stability and growth, 2010*

Die Bankenbranche, die Politik und auch die öffentlichen Verwaltungen werden meist von Männern dominiert, ungeachtet von der steigenden Zahl der Universitätsabsolventinnen. Dieser Report untersucht die derzeitige Situation und zukünftige Entwicklungen. Des Weiteren werden Wege und Vorschläge betrachtet, die dazu beitragen können mehr Frauen in solche Positionen zu verhelfen.

[ec.europa.eu/social/BlobServlet](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet)

**ERHOFFTE POSITIVE KONSEQUENZ: EINE FRAUENQUOTE SCHAFFT WEIBLICHE VORBILDER FÜR ANDERE FRAUEN.**

Gerade in Bereichen die traditionell von Männern dominiert werden ist es wichtig durch eine Frauenquote auch weibliche Vorbilder zu schaffen und die beruflichen Perspektiven für junge Frauen attraktiv zu gestalten. Wenn junge Frauen sehen, dass es andere starke Frauen (mit oder ohne Quote) in hochangesehene Führungspositionen geschafft haben, fassen sie ggf. eher den Entschluss auch einen solchen (steinigen) Karriereweg einzuschlagen. Frauen in Führungsposition von Technologieunternehmen, gerade im Maschinenbau, geben jungen, vielleicht beruflich unentschlossenen Frauen den Anreiz und den Mut eine Berufswahl zu treffen, die sie vielleicht ohne die weibliche Vorbildfunktion nicht getroffen hätten.

**WAHRSCHEINLICHE POSITIVE KONSEQUENZ: DIE DISKRIMINIERUNG VON FRAUEN WIRD REDUZIERT.**

Befürworter einer Frauenquote sehen den weiblichen Führungskräftemangel als geschlechtsbezogene Diskriminierung, die gegen den Gleichheitsgrundsatz verstößt und mit einer Quote reduziert bzw. aufgehoben werden soll.

*Beleg (wissenschaftlicher Aufsatz): Bernd Gräfrath, Wie gerecht ist die Frauenquote? Eine praktisch-philosophische Untersuchung., 1992*

[books.google.de/books](http://books.google.de/books)

**Beleg (systematische Aufarbeitung):** Wikipedia, Gleichheitssatz

Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, Artikel 1 Satz 1: "Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren."

[de.wikipedia.org/wiki/Gleichheitssatz](https://de.wikipedia.org/wiki/Gleichheitssatz)

**Beleg (Gesetz / Verordnung / Gerichtsurteil / Gesetzesentwurf / -vorschlag u.ä.):** Artikel 3 GG

Aus Absatz 2: Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

[www.gesetze-im-internet.de/gg/art\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_3.html)

#### **EINWAND (KONSEQUENT ZU ENDE GEDACHT): UMGEKEHRTE DISKRIMINIERUNG**

Gegner einer Frauenquote befürchten eine Diskriminierung der Männer, sofern die Quote höher liegt als der Frauenanteil in dem jeweiligen Bereich.

**Beleg (wissenschaftlicher Aufsatz):** Bernd Gräfrath, *Wie gerecht ist die Frauenquote? Eine praktisch-philosophische Untersuchung.*, 1992

[books.google.de/books](https://books.google.de/books)

#### **ERHOFFTE POSITIVE KONSEQUENZ: DIE WIRTSCHAFT WIRD FAMILIENFREUNDLICHER GESTALTET.**

Wenn mehr Frauen in Führungspositionen vertreten wären, bestünde die Hoffnung, dass die Wirtschaft in Zukunft familienfreundlicher gestaltet wird, so die Annahme der Befürworter. Ein Großteil der innerfamiliären Aufgaben wie Kindererziehung, Haushalt und die Pflege von Angehörigen muss nach wie vor von Frauen übernommen werden. Viele Frauen möchten aber dennoch berufstätig sein und sich nicht nur ausschließlich über die Familie identifizieren. Daher sollen die weiblichen Führungskräfte für ein familienfreundlicheres Arbeitsumfeld in Form von mehr Kindertagesstätten und flexibleren Arbeitszeiten sorgen. Dies entlastet die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und erhöht die Arbeitseffizienz.

#### **WAHRSCHEINLICHE POSITIVE KONSEQUENZ: FRAUEN STELLEN DEN HALBEN MARKT DER UNTERNEHMEN DAR.**

Rund 80% der Konsumgüter werden in den Industrieländern von Frauen eingekauft. Einer Studie der Deutschen Bank Research zufolge, fühlen sich jedoch viele Frauen von der Werbung nicht richtig verstanden. Wenn ein Unternehmen diese Lücke schließen kann und somit die Erwartungen von Frauen besser erfüllt, bietet sich diesem enorme wirtschaftliche Chancen. Es ist anzunehmen, dass es für Unternehmen höchstwahrscheinlich einfacher ist präziser auf die Bedürfnisse von Frauen einzugehen, wenn auch weibliche Fachkräfte in Führungsebenen vertreten sind.

**Beleg (empirische Studie):** Deutsche Bank Research, *Auf dem Weg zu "gender-balanced leadership", Trendforschung Bereich „Aktuelle Themen“, 11.01.2011*

"Die Studie befasst sich mit den Ursachen für das auffällende Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern in der Unternehmensführung sowie mit möglichen Maßnahmen für die Zukunft." Siehe Absatz 2b), Seite 4

[www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000267540.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000267540.pdf)



---

---

**GLOBALER STANDPUNKT: JA, BEI 'POLITISCH' BESETZTEN POSITIONEN**

Viele hochrangige Positionen werden nicht allein nach Eignung besetzt, sondern auch nach Proporz, bspw. Mitgliedschaft in Aufsichtsgremien. Der Vorschlag ist, bei solchen Positionen einen zusätzlichen Genderproporz einzuführen. Bspw. sind Bündnis 90/Die Grünen die erste Partei, die seit ihrer Gründung 1979 mindestens die Hälfte aller politischen Ämter mit Frauen besetzt.

**ERHOFFTE POSITIVE KONSEQUENZ: GESELLSCHAFTLICHE AKZEPTANZ**

Bei Positionen, deren Besetzung nach Proporz ohnehin gesellschaftlich akzeptiert ist, dürfte auch eine Frauenquote auf höhere Akzeptanz stoßen als etwa bei Positionen, bei denen die Allgemeinheit die Vergabe rein nach fachlicher Eignung erwartet.

**ERHOFFTE POSITIVE KONSEQUENZ: STRATEGISCH BEDEUTSAME POSITIONEN**

"Politisch" besetzte Positionen sind typischerweise hochrangig und einflussreich. Die Einführung einer Frauenquote für herausragende Positionen kann Auswirkungen auf Besetzungen nachgeordneter Positionen im Umfeld haben.

**WAHRSCHEINLICHE NEGATIVE KONSEQUENZ: KONFLIKT MIT DEM WAHLRECHTSPRINZIP**

Durch die Einführung einer Frauenquote erhöht sich die Erfolgchance für Frauen. Dies steht, insbesondere in der Politik, in Konflikt mit den Grundsätzen der gleichen Wahl. Nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts muss bei einer gleichen Wahl jede Stimme die gleiche rechtliche Erfolgchance (nicht „Erfolg“) haben. Führt eine Frauenquote dazu, dass manche Positionen für Männer nicht mehr erreichbar sind, verletzt dies auch das Prinzip des allgemeinen Wahlrechts.

**Beleg (systematische Aufarbeitung):** Wikipedia, Wahlgleichheit

"Wahlgleichheit bedeutet nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts, dass 2. jede Stimme die gleiche rechtliche Erfolgchance (nicht „Erfolg“) hat."

[de.wikipedia.org/wiki/Wahlgleichheit](https://de.wikipedia.org/wiki/Wahlgleichheit)

**Beleg (systematische Aufarbeitung):** Wikipedia, Allgemeines Wahlrecht

[de.wikipedia.org/wiki/Allgemeines\\_Wahlrecht](https://de.wikipedia.org/wiki/Allgemeines_Wahlrecht)

---

---

**GLOBALER STANDPUNKT: JA, NACH DEM KASKADENPRINZIP**

Dieses Prinzip ist bspw. in den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) verwirklicht worden. Hintergrund ist die Beobachtung, dass der Frauenanteil auf einigen Bildungs- und Karrierewegen auf jeder Stufe tendenziell geringer ist als auf der nächstniedrigeren Stufe. Idee ist die schrittweise Erhöhung des Frauenanteils auf den höheren Stufen, indem für jede Stufe eine Quote festgelegt wird, die sich quantitativ an der nächstniedrigeren Stufe orientiert. "Orientiert" muss nicht heißen, dass der Frauenanteil auf einer Stufe gleich der geforderten Quote auf der nächsthöheren sein muss, sondern es kann auch Sinn machen, dass die geforderte Quote auf einer Stufe irgendwo zwischen dem aktuellen Frauenanteil auf dieser Stufe und dem Frauenanteil auf der nächstniedrigeren Stufe liegt.

[www.dfg.de/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte\\_standards/index.html](http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_standards/index.html)

**ERHOFFTE POSITIVE KONSEQUENZ: HÖHERE GESELLSCHAFTLICHE AKZEPTANZ**

Da die Verringerung des Frauenanteils von Stufe zu Stufe kaum durch sachliche Argumente zu rechtfertigen ist und diese Verringerung daher im öffentlichen Bewusstsein als ungerecht und ungerechtfertigt gesehen wird, ist die gesellschaftliche Akzeptanz höher als in anderen Bereichen, da man dies sozusagen als "Heilung einer Ungerechtigkeit durch eine andere" sehen kann.

## GLOBALER STANDPUNKT: JA, NACH DER ABSOLUTEN QUOTENREGELUNG

Aus Wikipedia: "Bei einer absoluten Quotenregelung werden Frauen solange prinzipiell bevorzugt behandelt, bis die angestrebte Frauenquote von x Prozent im entsprechenden Gremium erreicht ist. Diese Art der Quotenregelung ist die umstrittenste, da männliche Kandidaten diskriminiert werden, wenn sie unabhängig von ihrer Qualifikation keinen Posten oder ein Amt erhalten."

[de.wikipedia.org/wiki/Frauenquote](https://de.wikipedia.org/wiki/Frauenquote)

## WAHRSCHEINLICHE NEGATIVE KONSEQUENZ: VERMINDERTE LEISTUNGSFÄHIGKEIT DES GREMIUMS

Bei einer derart strikten Maßnahme besteht die Sorge, dass die Leistungsfähigkeit eines Gremiums beeinträchtigt sein könnte, wenn eine formal niedriger qualifizierte Bewerberin auf Grund einer Frauenquote einem formal höher qualifizierten Bewerber vorgezogen werden würde.

**Beleg (wissenschaftlicher Aufsatz):** Bernd Gräfrath, *Wie gerecht ist die Frauenquote? Eine praktisch-philosophische Untersuchung.*, 1992

[books.google.de/books](https://books.google.de/books)

## EINWAND (SACHLICH FALSCH): ERKENNTNISSE AUS DER IN NORWEGEN EINGEFÜHRTEN FRAUENQUOTE

Studien des Institute for Social Research in Norwegen kommen zu dem Ergebnis, dass die Bewerberinnen, die auf Grund der in Norwegen eingeführten Frauenquote von 40%, formal höher qualifiziert sind als die männlichen Bewerber.

**Beleg (empirische Studie):** Mari Teigen and Vibeke Heidenreich, *Institute for Social Research, The Effects of the Norwegian Quota Legislation for Boards*, 2010

Siehe Folie 11

[www.boardimpact.com/PDF/MariTeigenogVibekeHeidenreich.pdf](https://www.boardimpact.com/PDF/MariTeigenogVibekeHeidenreich.pdf)

## OFFENSICHTLICHE POSITIVE KONSEQUENZ: ZEITIG SCHNELLE ERFOLGE

Eine Einführung der Frauenquote nach der absoluten Quotenregelung sorgt dafür, dass möglichst schnell eine gesetzlich festgelegte Quote erreicht wird.

---

## **GLOBALER STANDPUNKT: JA, NACH DER RELATIVEN QUOTENREGELUNG**

Aus Wikipedia: "Diese Quotenregelung ist meist so formuliert, dass bei "gleicher Qualifikation" eine Bewerberin einem Bewerber vorgezogen werden soll, bis ein Frauenanteil von x Prozent im entsprechenden Gremium erreicht ist."

[de.wikipedia.org/wiki/Frauenquote](https://de.wikipedia.org/wiki/Frauenquote)

**BEFÜRCHTETE NEGATIVE KONSEQUENZ:** BEI DER RELATIVEN QUOTENREGELUNG BESTEHT INTERPRETATIONSSPIELRAUM.

Kritiker bemängeln an einer solche Regelung, dass ihrer Meinung nach die Bedingung „gleiche Qualifikation“ zu viel Spielraum für Interpretationen lasse. Dies würde oft dazu führen, dass Kandidatinnen nur dann eingestellt werden, wenn sie bedeutend höher qualifiziert sind als die männlichen Bewerber.

**OFFENSICHTLICHE POSITIVE KONSEQUENZ:** EINE FRAUENQUOTE NACH DER RELATIVEN QUOTENREGELUNG IST WENIGER UNGERECHT UND NICHT LEISTUNGSMINDERND.

Eine gesetzliche Frauenquote nach der relativen Quotenregelung ist weniger ungerecht gegenüber den ansonsten (nach der absoluten Quotenregelung) benachteiligten Männern und gleichzeitig schwächt es nicht die Leistungsfähigkeit des Gremiums.

---

---

**GLOBALER STANDPUNKT: JA, ABER REIN FREIWILLIGE QUOTEN**

Keine Institution - auch keine staatliche oder öffentlich-rechtliche - soll gesetzlich gezwungen werden, eine Frauenquote einzuführen.

**WAHRSCHEINLICHE NEGATIVE KONSEQUENZ: SELBSTVERPFLICHTUNG DER UNTERNEHMEN ZEIGT KEINE WIRKUNG.**

Bereits vor rund 10 Jahren gab es eine Selbstverpflichtung der Unternehmen zur Frauenförderung, die jedoch keine nennenswerten Erfolge erzielen konnte. Es findet zwar ein stetiger Aufwärtstrend statt, dieser bleibt aber auf eher schwachem Niveau. In den kleinen und mittleren Unternehmen ist der Frauenanteil in den letzten 15 Jahren zwar von 8 % auf rund 20 % gestiegen, im Top-Management der Großunternehmen können aber nach wie vor nur wenige Frauen die gläserne Decke zur Vorstandsetage durchbrechen.

**Beleg (Pressemitteilung – automatische Anzweiflung):** Hoppenstedt, Hoppenstedt Analyse „Frauen in Führungspositionen“ - Frauen im Top-Management: Deutschland bleibt Entwicklungsland, 2010

[www.hoppenstedt.de/xist4c/download/web/Hoppenstedt+Analyse+Frauen+in+F%C3%83%C5%92hrungspositionen\\_Final\\_uplId\\_5981\\_coId\\_3523 .pdf](http://www.hoppenstedt.de/xist4c/download/web/Hoppenstedt+Analyse+Frauen+in+F%C3%83%C5%92hrungspositionen_Final_uplId_5981_coId_3523.pdf)

**ERHOFFTE POSITIVE KONSEQUENZ: PROBLEME DER FRAUENQUOTE WERDEN VERMIEDEN.**

Mit der Einführung einer rein freiwilligen Quote, werden die damit verbunden Probleme vermieden und die Methode ist dennoch zielführend.

**OFFENSICHTLICHE NEGATIVE KONSEQUENZ: DAS INSTRUMENT "FRAUENQUOTE" VERLIERT AN GLAUBWÜRDIGKEIT.**

Wenn man weiterhin auf die Freiwilligkeit der Unternehmen baut, kann es sein, dass das Instrument Frauenquote endgültig nicht mehr ernst genommen wird.

---

---

**GLOBALER STANDPUNKT: JA, ABER FLEXIBLE QUOTEN**

Hierunter versteht man eine flexible Quote, die von den jeweiligen Unternehmen selbst festgelegt werden kann und innerhalb der nächsten Jahre erreicht werden muss. Diese Art der Quotenregelung wird von einigen Vertretern der Bundesregierung gefordert.

**ERHOFFTE POSITIVE KONSEQUENZ:** DIE POSITIVEN KONSEQUENZEN EINER FRAUENQUOTE TRETEN VOLL EIN, DIE NEGATIVEN KONSEQUENZEN WERDEN REDUZIERT.

Führt man eine Frauenquote nach dem Konzept einer flexiblen Quote ein, treten die positiven Konsequenzen voll ein, die befürchteten negativen hingegen bleiben aber in einem tolerierbaren Rahmen, bzw. werden sogar reduziert.

**GLOBALER STANDPUNKT: UNBEDINGTES NEIN, WEDER FREIWILLIGE NOCH GESETZLICH VORGESCHRIEBENE QUOTEN**

**WAHRSCHEINLICHE POSITIVE KONSEQUENZ: DAS EIGENTUMSRECHT BLEIBT GEWAHRT.**

Eine gesetzliche Frauenquote kann das Eigentumsrecht und die Vertragsfreiheit der Unternehmen einschränken. Wird keine Frauenquote eingeführt, bleiben diese unternehmerischen Freiheiten erhalten. Denn es ist nicht die Aufgabe der Politik, in die Personalplanung von Unternehmen einzugreifen.

**Beleg (systematische Aufarbeitung):** Wikipedia, Vertragsfreiheit

[de.wikipedia.org/wiki/Vertragsfreiheit](https://de.wikipedia.org/wiki/Vertragsfreiheit)

**Beleg (systematische Aufarbeitung):** Wikipedia, Theorie der Verfügungsrechte

[de.wikipedia.org/wiki/Eigentumsrecht](https://de.wikipedia.org/wiki/Eigentumsrecht)

**OFFENSICHTLICHE POSITIVE KONSEQUENZ: KONKURRIERENDE QUOTENREGELUNG**

Neben der Frauenquote kann es noch weitere Quoten für benachteiligte Gruppen geben. Die Maßnahmen der Affirmative Action (positive Diskriminierung) sorgen beispielsweise in den Vereinigten Staaten für die Verhinderung von sozialer Diskriminierung. Sollten gleichzeitig mehrere Quoten existieren, dann müssten diese bspw. mittels einer Prioritätsregelung gewichtet werden.

**OFFENSICHTLICHE NEGATIVE KONSEQUENZ: EINE FRAUENQUOTE SCHWÄCHT DIE LEISTUNG DER FRAUEN, DIE ES AUCH OHNE QUOTE IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN GESCHAFFT HABEN.**

Frauen die es trotz Männern in eine Führungsposition geschafft haben sind stolz auf ihre Leistung und beruflichen Erfolge. Eine positive Diskriminierung in Form einer gesetzlichen Quote würde daher die Leistung der Frauen schwächen, die es auch ohne eine Quote geschafft haben oder hätten.

**WAHRSCHEINLICHE POSITIVE KONSEQUENZ: FREIER BLICK FÜR BESSERE ANSATZPUNKTE**

Eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote löst das Problem nicht im Kern und ist daher der falsche Ansatzpunkt gegen Frauenmangel. Durch flexiblere Arbeitszeiten, Vaterschaftsurlaub und mehr Kitas sollen die Rahmenbedingen verbessert werden und es damit Frauen leichter machen, neben ihrem Familienleben auch ihre beruflichen Ziele zu verfolgen und zu erreichen. Es muss viel eher gefragt werden, welche weiteren Hindernisse für Frauen beim Erreichen einer Spitzenposition bestehen. Diese könnten bspw. fraglich erscheinen lassen, ob viele Frauen die Chance auch nutzen würden, wenn sie sich ergibt.

---

**SONDERSTANDPUNKT (FRAGE IST FALSCH GESTELLT): IST EINE FRAUENQUOTE WIRKLICH MITTEL DER WAHL?**

Es ist ungeklärt, ob die Einführung von Frauenquoten tatsächlich die Methode der Wahl zur Verringerung von ungerechtfertigten Unterschieden zwischen Frauen und Männern bei guten beruflichen Positionen, oder ob es nicht bessere Möglichkeiten gibt.